



Aus der Praxis: Case Study Kaufhof Warenhaus AG

Die zur METRO Group gehörende Kaufhof Warenhaus AG mit Sitz in Köln ist europaweit eines der führenden Warenhaus-Unternehmen. Mit seinem innovativen Galeria-Konzept präsentiert sich das Unternehmen als moderner Lifestyle-Anbieter unter dem Slogan „Ich freu' mich drauf!“. Kaufhof setzt in über 140 Filialen in Deutschland und Belgien rund 3,6 Milliarden Euro (netto, 2006) um. 2004 feierte das Unternehmen sein 125-jähriges Bestehen. Ihren Anfang fand die Kaufhof Warenhaus AG in einem kleinen Textilgeschäft, das der junge Kaufmann Leonhard Tietz im August 1879 in Stralsund eröffnete.

1) Meilensteine der PAYBACK Karte bei Kaufhof

Bis 2000: Galeria Card als Stand-alone-Karte.

Oktober 2000: Kaufhof ist Gründungsmitglied des branchenübergreifenden Kundenbindungsprogramms PAYBACK (gemeinsam mit der Metro-Schwester real).

2001: Im Unternehmen wird das bereichsübergreifende Projekt Kundenmanagement etabliert. In diesem Projekt wird sukzessive eine Infrastruktur für die analytischen und operativen Aufgaben im Kundenmanagement geschaffen (in erster Linie zwischen Marketing und IT).

2002: Mit dem Fall des Rabattgesetzes werden das Engagement in Couponing-Maßnahmen und damit die Bedeutung des Mediums Direktmarketing forciert; Grundlage hierfür ist die Unternehmensentscheidung, Rabattvorteile exklusiv für Kundenkartenbesitzer, statt für alle Kunden des Unternehmens, zu gewähren. Dies ist bis heute die Basis für eine differenzierte Rabattstrategie.

2004: Die Einführung des Marken-Relaunches „Galeria“ war der Startpunkt für die Etablierung eines kundenwertorientierten und segmentierten Dialogmarketings, das bis heute Grundlage der Direktmarketingstrategie von Kaufhof ist.

Multipartner oder Stand-alone?

Kaufhof hat sich aus zwei Gründen zur Teilnahme an einem Multipartnerprogramm entschieden: Erstens werden innerhalb eines Multipartnerprogramms wesentlich mehr Teilnehmer erreicht, was die Investitionen in Systeme und Know-how rechtfertigt. Zweitens bietet ein Multipartnerprogramm deutliche Kostenvorteile bei den Serviceprozessen, die von allen Partnern genutzt werden.

2) Funktionsumfang und Integration in das Kundenmanagement

Auswertung und Nutzung der Kundendaten

Bei der Kaufhof Warenhaus AG werden sowohl Kundenstammdaten für die eigenakquirierten Karten als auch die Daten der Einkäufe gesammelt. Die Auswertung der Daten findet in den Bereichen analytisches Kundenmanagement, Kampagnenmanagement und Reporting statt:

Im analytischen Kundenmanagement erfolgt zunächst eine Aggregation der Detailinformationen und eine Zusammenfassung der Daten in einem Data Mart. Auf Basis dieses Data Marts werden mit multivariaten Methoden Analysen durchgeführt, welche diversen Unternehmensbereichen als Entscheidungsstütze dienen.

Im Kampagnenmanagement erfolgt die Systemanlage der Direktmarketingkampagnen. Hier werden auch die Zielgruppen für die Maßnahmen gebildet – in erster Linie auf Basis der Ergebnisse des analytischen Kundenmanagements. Außerdem werden Responsemodelle zur Erhebung der Kampagnenergebnisse gebildet.

Das Reporting umfasst das aggregierte Erstellen von Kennzahlenberichten für verschiedene Fragestellungen und Unternehmensbereiche.

Die Auswertung und Analyse von Kundendaten erfolgt immer auf Basis von anonymen Datensätzen. Eine Zusammenführung von Stammdaten und den Daten der Einkäufe findet in der Analyse nicht statt. Die so gewonnenen und verarbeiteten Daten bilden die Grundlage für das Direktmarketing. Darüber hinaus übernimmt das analytische Kundenmanagement eine zunehmend wichtige Rolle in verschiedenen Unternehmensprozessen, wie z.B. Sortimentsoptimierung, Filialsteuerung, strategisches Marketing und Controlling.

Das analytische und das operative Kundenmanagement sind bereits sehr stark entwickelt. Im Sinne einer Orientierung der einzelnen Prozesse an den strategischen Zielsetzungen des Kundenmanagements wird die direkte Verbindung von kundenzentrischen Analysen und Unternehmensausrichtung mittelfristig deutlich zunehmen.



Kaufhof hat insgesamt eine sehr breite und ehrgeizige Zielsetzung: Die Daten der Kundenkarte dienen diversen Unternehmensbereichen als Entscheidungsstütze und sollen praktisch alle unter 2.2 genannten Elemente unterstützen; auch kurzfristige Umsatzgenerierung soll durch die Kundenkarte gefördert werden.

Derivater Nutzen

Als wichtigsten derivaten Nutzen der Karte sieht Kaufhof die Möglichkeiten zur Optimierung des Produktsortiments und des Sales Managements, die Erhöhung der Marktdurchdringung und die Gewinnung von Marktanteilen sowie die Möglichkeit zur Reduzierung der Werbekosten.

Nutzen für den Kunden

Die Teilnehmer des Kundenbindungsprogramms profitieren von Vorteilen wie z.B. Rabatten. Außerdem bietet das analytische und segmentierte Vorgehen den Kartenkunden den Vorteil, für sie relevante Angebote und Informationen zu erhalten – im Gegensatz zu einer undifferenzierten Massenwerbung. Darüber hinaus baut Kaufhof durch eine kundenwertorientierte Strategie auf den emotionalen Nutzen gerade für die besten Kunden, die durch hochwertige Dialogmaßnahmen eine besondere Wertschätzung genießen und von weiteren Vorteilen wie Sonderevents und speziellen Warenangeboten profitieren.

3) Erfolg des Kundenkartenprogramms

Langfristige Auswertungen haben gezeigt, dass der Break-even-Punkt relativ schnell erreicht wurde und die Investitionen in das Kundenkartenprogramm inzwischen als überaus positiv bewertet werden können. Kein anderes Medium ist für Kaufhof bei der direkten Umsatzsteuerung unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten so erfolgreich wie die Kundenkarte. Durch den branchenübergreifenden Charakter des Programms bietet sich ein großes adressierbares Potenzial an Neukunden. Darüber hinaus wurden positive Effekte bei der Kundenbindung und dem gezielten Churn-Management nachgewiesen. Die Bons der Kartenkunden fallen im Schnitt höher aus als die der Nicht-Kartenkunden. Die Kartenkunden zeigen eine höhere Bindung zur Marke Galeria-Kaufhof. Die Frage, ob bessere Kunden nicht per se auch eher die Kundenkarte nutzen, kann jedoch nicht beantwortet werden.

Langfristig wird davon ausgegangen, dass das Kundenkartenprogramm zusammen mit detailliertem Wissen über die eigenen Kunden dem Unternehmen einen elementaren Wegweiser bietet auf dem Entwicklungspfad von einem einkaufs- zu einem kundenzentrischen Unternehmen.

Die Kundenkarte und das Direktmarketing haben Wettbewerbsvorteile bei der Angebotsdifferenzierung und der gezielten Rabattvergabe geschaffen; diese haben dabei geholfen, auch in Zeiten von Preisfokussierung und zum Teil ruinösen Preiskämpfen, Marktanteile zu sichern.

Nicht zu unterschätzen bei der Beurteilung des Erfolges einer Kundenkarte ist die Tatsache, dass das Unternehmen mit den Kartenkunden in einen Dialog treten kann, der eine differenzierte Ansprache möglich macht. Allein dieser Vorteil bietet dem Unternehmen vor allem im Marketing bereits deutlich verbesserte Möglichkeiten.

Auch folgende Ergebnisse aus einer Studie von Glusac sind für die Beurteilung des Erfolges des Kaufhof-Kundenkartenprogramms sehr hilfreich:

** Die erhobenen Werte basieren auf einer Skala von 1–6 (Beispiel für Kundenzufriedenheit: 1 = gar nicht zufrieden; 6 = sehr zufrieden).*

*Kundenzufriedenheit Mitglieder von PAYBACK sind mit den Leistungen von Kaufhof zufriedener als Nicht-Mitglieder (Mittelwert 4,7 vs. 4,1)**

*Zusatzkaufabsicht Mitglieder weisen eine deutlich höhere Zusatzkaufabsicht auf als Nicht-Mitglieder (Mittelwert 4,0 vs. 3,2)**

*Wiederkaufabsicht Mitglieder weisen eine höhere Wiederkaufabsicht auf als Nicht-Mitglieder (Mittelwert 4,4 vs. 3,4)**

Preissensitivität Mitglieder sind weniger preissensitiv als Nicht-Mitglieder (2,3 vs. 2,1 umgekehrte Skala, hoher Wert > niedrige Preissensitivität; Unterschied ist gering aber signifikant; insgesamt weisen Galeria Kaufhof Kunden eine hohe Preissensitivität auf



Weiterempfehlung Mitglieder empfehlen Kaufhof deutlich häufiger weiter als Nicht-Mitglieder (Mittelwert 4,4 vs. 3,4)
Kundenbindung (Aggregation aller Komponenten) Mitglieder weisen eine deutlich höhere Kundenbindung auf als Nicht-Mitglieder (Mittelwert 4,0 vs. 3,3)**

Quelle:

Glusac, N. (2005): *Der Einfluss von Bonusprogrammen auf das Kaufverhalten und die Kundenbindung von Konsumenten*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, S. 212 ff.

Loyalty Partner GmbH

Die Loyalty Partner GmbH hat sich durch den erfolgreichen Aufbau und Betrieb von PAYBACK, dem größten Bonusprogramm in Europa, ein einzigartiges Know-how geschaffen. Mit drei Tochtergesellschaften – PAYBACK, emnos und Loyalty Partner Solutions – bedienen die Experten für Kundenmanagement inzwischen zahlreiche Unternehmen. Im Mittelpunkt der hoch individualisierten Kundenmanagement-Lösungen steht dabei der Gedanke der maximalen Kundenorientierung. Auf dieser Grundlage können alle operativen und kommunikativen Maßnahmen zielgenau auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten werden. Das erhöht langfristig die Kundenzufriedenheit und die Profitabilität des Unternehmens.

Loyalty Partner wurde 1998 gegründet. Geschäftsführer von Loyalty Partner sind Alexander Rittweger (CEO), und Martin Hollenhorst (CFO). Zu den Gesellschaftern des Unternehmens zählen der britische Finanzinvestor Palamon Capital Partners, die Metro AG, der Firmengründer Alexander Rittweger sowie Roland Berger.

Weitere Informationen: www.loyaltypartner.com

Quelle: Kundenkartenprogramme im Customer Relationship Management, Institut of Electronic Business, Berlin, Januar 2008
Autoren: Dr. Jörg Aßmann, Jana Werg